Dra. CAROL S. DWECK
Professora de Psicologia na Universidade de Stanford
Especialista em Sucesso e Motivação



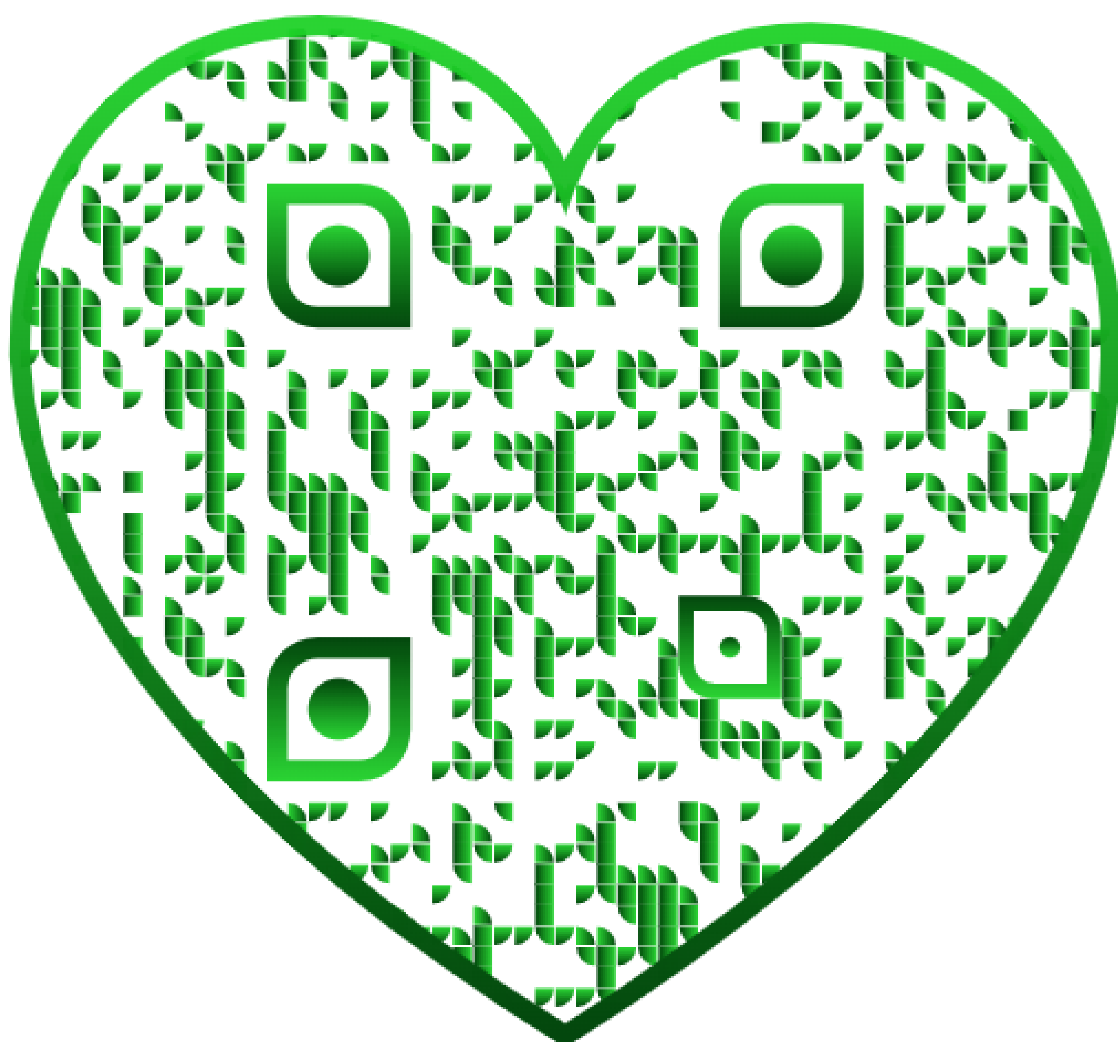
MINDSET

A ATITUDE MENTAL PARA O SUCESSO

Aprenda a cumprir todo o seu potencial:

No trabalho • Na educação
Na família • Nas relações amorosas

vogais



MINDSET

A ATITUDE MENTAL PARA O SUCESSO

Aprenda a cumprir todo o seu potencial:

No trabalho • Na educação
Na família • Nas relações amorosas

ÍNDICE

9 | INTRODUÇÃO

13 | 1. OS MINDSETS — AS ATITUDES MENTAIS
14 *Porque é que as pessoas são diferentes?*
16 *O que é que tudo isto significa? As duas atitudes mentais*
18 *Uma perspetiva global das duas atitudes mentais*
21 *Então, o que há de novo?*
22 *Autoperceção: quem tem uma ideia exata das suas capacidades e das suas limitações?*
23 *O que temos de reserva*

27 | 2. NO INTERIOR DAS ATITUDES MENTAIS
28 *O sucesso é uma questão de aprendizagem — ou de provar que somos inteligentes?*
48 *As atitudes mentais alteram o significado de fracasso*
56 *As atitudes mentais alteram o significado de esforço*
62 *Perguntas e respostas*

75 | 3. A VERDADE SOBRE APTIDÃO E REALIZAÇÃO
77 *Atitude mental e sucesso escolar*
89 *A habilidade artística é um dom?*
93 *O perigo dos elogios e dos rótulos positivos*
98 *Rótulos negativos e como funcionam*

107 | 4. DESPORTO: A ATITUDE MENTAL DE UM CAMPEÃO
109 *O conceito de inato*
118 *«Caráter»*
126 *O que é o sucesso?*
128 *O que é o fracasso?*

130 *Encarregar-se do sucesso*
132 *O que significa ser uma estrela?*
135 *Dar ouvidos às atitudes mentais*

139 | **5. EMPRESAS: ATITUDE MENTAL E LIDERANÇA**
139 *A Enron e a atitude mental de talento*
140 *Organizações que progridem*
142 *Um estudo sobre atitude mental e decisões de gestão*
143 *Liderança e atitude mental fixa*
146 *Líderes com atitude mental fixa em ação*
159 *Líderes com atitude mental progressiva em ação*
170 *Um estudo sobre processo de grupo*
171 *Mentalidade de grupo vs Mentalidade individual*
173 *A geração dos elogios torna-se a força de trabalho*
175 *Os negociadores são inatos ou fazem-se?*
177 *Formação empresarial: os gestores são inatos ou fazem-se?*
180 *Os líderes são inatos ou fazem-se?*

183 | **6. RELAÇÕES: ATITUDES MENTAIS NO AMOR (OU NÃO)**
186 *As relações são diferentes*
187 *Atitudes mentais quando nos apaixonamos*
198 *O parceiro como inimigo*
200 *Competição: quem é o maior?*
201 *Desenvolver-se nas relações*
202 *A amizade*
205 *A timidez*
208 *Agressores e vítimas: a vingança revisitada*

217 | **7. PAIS, PROFESSORES E TREINADORES: DE ONDE VÊM AS ATITUDES MENTAIS?**
219 *Pais (e professores): mensagens sobre o sucesso e o fracasso*
240 *Professores (e pais): de que matéria é feito um grande professor (ou pai)?*
251 *Treinadores: vencer através da atitude mental*
261 *O nosso legado*

265 | 8. MUDAR AS ATITUDES MENTAIS
265 *A natureza da mudança*
268 *As lições de atitude mental*
271 *Um workshop sobre atitudes mentais*
275 *«Brainology»*
277 *Mais sobre a mudança*
280 *Dar o primeiro passo*
285 *As pessoas que não querem mudar*
289 *Mudar a atitude mental do seu filho*
294 *Atitude mental e força de vontade*
299 *Manter a mudança*
303 *Um longo caminho a percorrer*

304 *Notas*
318 *Bibliografia recomendada*

INTRODUÇÃO

Um dia, os meus alunos sentaram-me e mandaram-me escrever este livro. Queriam que as pessoas pudessem usar o nosso trabalho para melhorar as suas vidas. Era uma coisa que eu queria fazer há muito tempo, e tornou-se a minha grande prioridade.

O meu trabalho insere-se numa parte da psicologia que demonstra o poder que acreditar tem nas pessoas. Podemos ou não ter consciência desse acreditar, mas essa crença afeta fortemente o que queremos e como conseguimos, ou não, alcançá-lo. Esta tradição mostra também que mudar as crenças das pessoas — mesmo as mais simples — pode ter efeitos profundos.

Neste livro, vão perceber como uma pequena crença sobre nós próprios — uma convicção que descobrimos durante a nossa investigação — orienta uma grande parte da nossa vida. De facto, infiltra-se em *todas* as partes da nossa vida. Muito do que pensamos que é a nossa personalidade vem, de facto, deste *mindset*, desta «atitude mental». Vem daí muito do que pode estar a impedir-nos de desenvolver todo o nosso potencial.

Nenhum livro explicou ainda esta atitude mental de modo a mostrar às pessoas como a usar nas suas vidas. Assim, o leitor distinguirá subitamente os «grandes» — nas ciências, nas artes, no desporto, na gestão — dos «que-poderiam-ter-sido». Vai entender o seu companheiro, o seu chefe, os seus amigos, os seus filhos. Vai aprender a libertar o seu potencial e o dos seus filhos.

É um privilégio partilhar as minhas descobertas convosco. Além das descrições das pessoas incluídas na minha pesquisa, também

usei, em cada capítulo, histórias que retirei tanto dos cabeçalhos dos jornais como baseadas na minha própria vida e experiência, para que seja possível observar as atitudes mentais em ação. Na maioria dos casos, os nomes e informações pessoais foram alterados para preservar o anonimato; noutros casos, várias pessoas foram condensadas numa só, para ajudar a clarificar um ponto de vista. Alguns intercâmbios foram recriados de memória, e apliquei-me ao máximo para os interpretar.

No final de cada capítulo, e ao longo de todo o último capítulo, mostro-vos formas de aplicar estas lições — formas de identificar a atitude mental que guia a vossa vida, para que compreendam como funciona e a possam mudar, se assim o desejarem.

Uma pequena nota sobre gramática. Eu conheço-a e gosto de a usar, mas nem sempre a segui da forma mais correta neste livro. Há frases que inicio com «E» e «Mas». Termino frases com preposições. Uso o plural «nós» em contextos que pedem o singular «ele» ou «ela». Tomei esta opção em nome da informalidade e da eficácia, e espero que os perfecionistas me perdoem.

Quero aproveitar esta oportunidade para agradecer a todas as pessoas que tornaram possíveis a minha investigação e este livro. Os meus alunos fizeram da minha carreira de investigação uma pura alegria. Espero que tenham aprendido tanto comigo como eu aprendi com eles. Também quero agradecer às organizações que apoiaram as nossas pesquisas: a Fundação William T. Grant, a Fundação Nacional de Ciência, o Departamento de Educação, o Instituto Nacional de Saúde Mental, o Instituto Nacional de Saúde Infantil e Desenvolvimento Humano e a Fundação Spencer.

O pessoal da Random House revelou-se a equipa mais encorajadora que eu alguma vez podia desejar: Webster Younce, Daniel Menaker, Tom Perry e, sobretudo, Caroline Sutton, a minha editora. O vosso entusiasmo com o meu livro e as vossas fantásticas sugestões fizeram toda a diferença. Agradeço também ao meu soberbo agente, Giles Anderson, assim como a Heidi Grant por nos ter posto em contacto.

Agradeço a todos os que me estimularam e criticaram, mas quero agradecer em especial a Polly Shulman, Richard Dweck e Maryann Peskin pelos seus extensos e perspicazes comentários. Finalmente, agradeço ao meu marido, David, pelo amor e pelo entusiasmo que dão à minha vida uma outra dimensão. O seu apoio ao longo deste projeto foi extraordinário.

O meu trabalho tem sido sobre crescimento, e tem ajudado a fomentar o meu próprio crescimento. É meu desejo que faça o mesmo por todos vós.

Capítulo 1

OS MINDSETS — AS ATITUDES MENTAIS

Quando eu era uma jovem investigadora, mesmo em início de carreira, aconteceu uma coisa que mudou a minha vida. Estava obcecada em entender como é que as pessoas lidavam com os seus fracassos, e decidi estudar essa área observando a forma como os alunos enfrentavam problemas graves. Assim, peguei num grupo de crianças e pus uma de cada vez numa sala da sua escola. Instalei-as confortavelmente e dei-lhes uma série de puzzles para resolver. Os primeiros eram bastante fáceis, mas os seguintes eram difíceis. À medida que os alunos resmungavam, transpiravam e se esforçavam, eu observava as suas estratégias e sondava o que pensavam e sentiam. Esperava observar diferenças entre as crianças na forma como lidavam com as dificuldades, mas acabei por ver algo que nunca esperara.

Confrontado com os puzzles difíceis, um rapaz de dez anos levantou-se da cadeira, esfregou as mãos, estalou os lábios e exclamou: «Adoro um desafio!» Outro, a transpirar por cima dos puzzles, olhou para cima com uma expressão de agrado e disse, com autoridade: «Sabe, eu *tinha esperança* que isto fosse informativo!»

«O que é que se passa com eles?», interroguei-me. Sempre achei que ou se lida com o fracasso, ou não se lida. Nunca me passou pela cabeça que alguém *gostasse* do fracasso. Estas crianças seriam extraterrestres ou estariam a par de algo único?

Toda a gente tem um exemplo a seguir, alguém que nos indique o caminho num momento crítico das nossas vidas. Estas crianças

foram os meus exemplos a seguir. Era óbvio que sabiam algo que eu ignorava e eu estava determinada a descobrir o que era — a perceber o tipo de *mindset* ou atitude mental que podia transformar um fracasso numa dádiva.

O que é que eles sabiam? Sabiam que as qualidades humanas, como as capacidades intelectuais, podiam ser cultivadas através do esforço. E era isso que estavam a fazer — a tornarem-se mais inteligentes. Não só não se sentiam desencorajados devido ao fracasso, como nem sequer sentiam que estavam a falhar. Achavam que estavam a aprender.

Eu, por outro lado, pensava que as qualidades humanas estavam gravadas em pedra. Ou se é inteligente ou não se é, e fracassar significa que não se é. Tão simples como isso. Se conseguíssemos alcançar o sucesso e evitar o fracasso (a todo o custo), podíamos manter-nos inteligentes. Batalhas, erros e perseverança não faziam de todo parte deste quadro.

As qualidades humanas podem ser cultivadas ou estão gravadas na pedra? Esta é uma velha questão. O significado de acreditarmos numa destas premissas é uma nova questão: quais são as consequências de acreditarmos que a nossa inteligência ou a nossa personalidade são coisas que podemos desenvolver, em oposição a acreditarmos em caraterísticas que estão estabelecidas, profundamente enraizadas? Vamos debruçar-nos primeiro sobre o feroz e ancestral debate sobre a natureza humana, e depois voltar à questão sobre o que estas crenças significam para nós.

PORQUE É QUE AS PESSOAS SÃO DIFERENTES?

Desde o início dos tempos que as pessoas pensam e agem de maneiras diferentes, e vivem bem com essas diferenças. É óbvio que alguém acabaria por se interrogar em relação às diferenças entre as pessoas — porque é que algumas pessoas são mais espertas ou mais éticas do que outras — e porque é que algo que faz com que sejam permanentemente díspares. Há defensores

de cada um dos lados da questão. Alguns argumentam que há uma forte base fisiológica para estas diferenças, o que as torna inevitáveis e inalteráveis. Ao longo dos tempos, estas alegadas disparidades fisiológicas basearam-se nas protuberâncias do crânio (frenologia), na forma e no tamanho da caixa craniana (craniologia) e, atualmente, nos genes.

Outros apontam para as fortes diferenças nos antecedentes das pessoas, experiências, formação ou formas de aprendizagem. Talvez vos surpreenda saber que um dos grandes defensores deste ponto de vista foi Alfred Binet, o inventor do teste de QI (quociente de inteligência). O objetivo do teste de QI não era resumir a inteligência imutável de uma criança? De facto, não. Binet, um francês a trabalhar em Paris no início do século XX, concebeu este teste para identificar as crianças que não logravam aproveitar o sistema público de ensino na capital francesa, «para que pudessem ser delineados novos programas educacionais que pusessem estas crianças outra vez no caminho certo». Sem negar diferenças individuais nos intelectos das crianças, Binet acreditava que a educação e a prática podiam obter mudanças fundamentais na inteligência. Eis aqui uma citação de um dos seus livros mais importantes, *Modern Ideas About Children,* no qual resume o seu trabalho com centenas de crianças com dificuldades de aprendizagem.

«Alguns filósofos modernos (...) afirmam que a inteligência individual tem um nível fixo, um nível que não pode ser aumentado. Devemos contestar e reagir contra este pessimismo brutal (...). Com prática, treino e, sobretudo, método, seremos capazes de aumentar a nossa atenção, a nossa memória, a nossa capacidade de julgamento e tornarmo-nos literalmente mais inteligentes do que éramos antes.»

Quem tem razão? Atualmente, a maioria dos especialistas está de acordo em que não é nem um nem outro. Não é a natureza ou a educação, os genes ou o ambiente. Desde a gestação que há um constante dar e receber entre os dois. De facto, como afirmou Gilbert Gottlieb, um eminente neurocientista, não só há uma cooperação entre os genes e o ambiente à medida que nos desenvolvemos, como

os genes *precisam* de um contributo do ambiente para funcionarem devidamente.

Ao mesmo tempo, os cientistas estão a perceber que as pessoas têm mais capacidade para aprender e desenvolver o cérebro ao longo de toda a vida do que alguma vez se pensou. É claro que cada pessoa tem um dote genético único. As pessoas podem começar com diferentes temperamentos e diferentes aptidões, mas não há dúvidas de que a experiência, a formação e o esforço individual tomam conta de nós durante o resto do caminho. Robert Sternberg, atualmente o guru da inteligência, escreve que o fator mais importante para uma pessoa adquirir competências «não é uma capacidade prévia fixa, mas um empenho intencional». Ou, como o seu antecessor Binet reconheceu, nem sempre é a pessoa que começa como a mais inteligente que acaba como a mais inteligente.

O QUE É QUE TUDO ISTO SIGNIFICA?
AS DUAS ATITUDES MENTAIS

Uma coisa é ter eruditos a recitar as suas opiniões. Outra é perceber como estes pontos de vista se aplicam a nós. Durante 20 anos, a minha investigação mostrou que o *ponto de vista que adotamos para nós próprios* afeta profundamente a forma como conduzimos as nossas vidas. Pode determinar se nos tornamos a pessoa que queremos e se concretizamos as coisas a que damos valor. Como é que isto acontece? Como é que pode uma simples crença ter o poder de transformar a nossa psicologia e, em consequência, a nossa vida?

Acreditar que as nossas qualidades estão gravadas em pedra — *a atitude mental fixa* — gera a urgência de estarmos sempre a pôr-nos à prova. Se apenas temos uma certa quantidade de inteligência, uma certa personalidade e um certo caráter moral, bem, então é melhor provar que se tem uma saudável dose de cada uma destas caraterísticas. Simplesmente não resultaria se parecesse ou se sentíssemos que éramos deficientes nestas questões mais básicas.

Alguns de nós são formatados nesta atitude mental desde tenra idade. Mesmo quando era criança, eu estava focada em ser inteligente, mas a atitude mental fixa foi-me inculcada pela Sr.ª Wilson, a minha professora do 6.º ano. Ao contrário de Alfred Binet, ela acreditava que o QI de uma pessoa dizia tudo a seu respeito. Na sala de aula, estávamos sentados por ordem de pontuação de QI, e apenas os alunos que tinham o QI mais alto eram considerados de confiança para transportar a bandeira, sacudir os apagadores ou levar um recado ao diretor. Além das dores de estômago que ela provocava com esta postura crítica, criava uma atitude mental em cada um de nós que levava a que toda a turma se desgastasse para alcançar um único objetivo — parecer esperto, não parecer burro. Quem é que podia gostar de aprender, ou sequer importar-se com isso, se todo o nosso ser estava feito em papa de todas as vezes que ela nos fazia um teste ou nos chamava em frente de todos?

Já vi muita gente com este único objetivo de provarem a si próprios as suas capacidades — na sala de aula, nas suas carreiras profissionais e até nas suas relações. Todas as situações exigem uma confirmação da sua inteligência, personalidade ou caráter. Todas as situações são avaliadas: *Será que vou conseguir ou vou falhar? Vou parecer esperto ou burro? Serei aceite ou rejeitado? Vou sentir-me como um vencedor ou como um falhado?*

Mas a nossa sociedade não valoriza a inteligência, a personalidade e o caráter? Não é normal perseguir estes atributos? Sim, mas...

Há outra atitude mental na qual estas aptidões não são simplesmente as cartas com que nascemos e com as quais temos de viver, sempre a tentarmos convencer-nos, e aos outros, de que temos um *Royal Flush* quando a nossa jogada verdadeira é apenas um par de dez. Nesta atitude mental, a mão que nos calhou é justamente o ponto de partida para o desenvolvimento. Esta *atitude mental progressiva* baseia-se na crença de que as nossas qualidades básicas são algo que podemos cultivar através do nosso esforço. Embora as pessoas possam diferir em cada uma das formas — nos seus talentos

iniciais e aptidões, interesses ou temperamentos —, qualquer um pode mudar e crescer através do seu esforço e experiência.

Será que as pessoas com esta atitude mental acreditam que qualquer um pode ser qualquer coisa, que qualquer um com a motivação adequada pode tornar-se um Einstein ou um Beethoven? Não, mas acreditam que o verdadeiro potencial do indivíduo é desconhecido (e conhecível); que é impossível prever o que se pode alcançar com anos de paixão, trabalho árduo e formação.

Sabiam que Darwin e Tolstoi eram considerados crianças vulgares? Que Ben Hogan, um dos maiores golfistas de todos os tempos, era completamente descoordenado e desajeitado em criança? Que a fotógrafa Cindy Sherman, que integra praticamente todas as listas dos artistas mais importantes do século XX, chumbou no seu primeiro curso de fotografia? Que Geraldine Page, uma das nossas maiores atrizes, foi aconselhada a desistir por falta de talento?

O facto de acreditarmos que as qualidades que nos são queridas podem ser desenvolvidas gera uma paixão pela aprendizagem — isto é perfeitamente identificável. Para quê gastar tempo a provar uma e outra vez que somos bons, quando podíamos estar a usá-lo para melhorar? Porquê esconder lacunas em vez de as ultrapassar? Porquê procurar amigos ou parceiros que apenas vão deitar abaixo a nossa autoestima em vez de procurar aqueles que nos vão desafiar a crescer? E porquê procurar o experimentado e comprovado em vez de experiências que nos levem mais longe? A paixão por irmos mais longe e mantermo nos nesta trajetória, mesmo quando (ou sobretudo) as coisas não estão a correr bem, é a imagem de marca da atitude mental progressiva. Esta é a atitude mental que permite às pessoas evoluir durante alguns dos períodos mais desafiadores das suas vidas.

UMA PERSPETIVA GLOBAL DAS DUAS ATITUDES MENTAIS

Para ter uma ideia melhor de como funcionam as duas atitudes mentais, imagine — tão vividamente quanto conseguir — que é um jovem adulto a viver um mau dia: nessa manhã, vai a uma aula que

é realmente importante para si e da qual gosta imenso. O professor entrega os resultados dos testes intermédios. Tem um «suficiente mais». Fica muito dececionado. Nessa tarde, de regresso a casa, descobre que tem uma multa de estacionamento. A sentir-se realmente frustrado, telefona ao seu melhor amigo para desabafar, mas ele descarta-se.

O que é que você ia pensar? Como é que ia sentir-se? O que é que faria? Quando fiz estas perguntas a pessoas com atitude mental fixa, disseram-me: «Sinto-me rejeitado»; «Sou um fracasso total»; «Sou um idiota»; «Sou um falhado»; «Sentir-me-ia burro e sem valor — todos são melhores do que eu»; «Sou um lixo». Por outras palavras, viram o que aconteceu na medida direta da sua competência e do seu valor.

É isto o que pensam das suas vidas: «A minha vida é patética»; «Não tenho vida»; «O mundo lá fora quer apanhar-me»; «Alguém lá fora quer destruir-me»; «Ninguém gosta de mim, todos me odeiam»; «A vida é injusta e não vale a pena esforçarmo-nos»; «A vida é uma porcaria. Nunca me acontece nada de bom»; «Sou a pessoa mais azarada à face da terra».

Peço desculpa, mas houve morte e destruição, ou apenas uma nota, uma multa e uma chamada telefónica que não correu bem?

Estas pessoas têm baixa autoestima? Ou são pessimistas encartadas? Não. Quando não estão a lidar com o fracasso, sentem-se com tanto valor e tão otimistas — e brilhantes e atraentes — como as pessoas com atitude mental progressiva.

Então, como é que lidariam com esta situação? «Eu não me incomodaria a dispender tanto tempo e tanto esforço para fazer bem alguma coisa» (por outras palavras, não deixes que alguém volte a avaliar-te); «Não fazia nada»; «Ficava na cama»; «Embebedava-me»; «Comia»; «Gritava com alguém, se tivesse essa oportunidade»; «Comia chocolate»; «Ouvia música e fazia beicinho»; «Ia ao meu roupeiro e sentava-me lá»; «Arranjava uma discussão com alguém»; «Chorava»; «Partia qualquer coisa»; «O que é que se pode fazer?»

O que é que se pode fazer? Quando fiz a descrição, escrevi intencionalmente a nota «suficiente mais», não um medíocre. Era um teste intermédio, não era um exame final. Era uma multa, não um acidente de carro. Foi assim como que «descartado», mas não diretamente rejeitado. Não aconteceu nada de catastrófico nem de irreversível. No entanto, a partir desta matéria-prima, a atitude mental fixa criou o sentimento de grande fracasso e paralisia.

Quando dei a mesma descrição ao grupo com atitude mental progressiva, o que pensaram foi: «Preciso de me esforçar mais na aula, ser mais cuidadoso quando estacionar o carro e perceber se o meu amigo teve um mau dia»; «O suficiente mais diz-me que tenho de trabalhar muito mais nesta disciplina, mas tenho o resto do semestre para subir a minha nota».

Há muitas, muitas mais situações como estas, mas acho que é suficiente para apanhar a ideia. Então como é que lidariam com esta situação? Diretamente.

«Começaria a pensar em estudar mais intensamente (ou em estudar de forma diferente) para o próximo teste desta disciplina, pagava a multa e resolvia as coisas com o meu amigo da próxima vez que nos encontrássemos»; «Procurava perceber o que é que estava mal no meu teste, resolvia fazer melhor, pagava a multa e telefonava ao meu amigo para lhe dizer que nesse dia estava chateado»; «Trabalhava no duro para o próximo teste, falava com o professor, seria mais cuidadoso a estacionar ou contestava a multa e descobria o que é que se passava com o meu amigo».

Não é preciso ter uma ou outra atitude mental para ficar aborrecido. Quem não ficaria? Coisas como uma nota fraca ou a rejeição por parte de um amigo ou de alguém que nos é querido não são ocorrências agradáveis. Ninguém estava a lamber os lábios de satisfação. No entanto, estas pessoas com atitude mental progressiva não estavam a rotular-se nem a baixar as mãos. Embora se sentissem acabrunhadas, estavam prontas a correr riscos, a enfrentar os desafios e a continuar a trabalhar em si próprias.

ENTÃO, O QUE HÁ DE NOVO?

Será esta ideia assim tão nova? Temos muitos provérbios que sublinham a importância do risco e o poder da persistência, tais como «quem não arrisca, não petisca» e «água mole em pedra dura, tanto dá até que fura», ou «Roma e Pavia não se fizeram num dia» (a propósito, adorei saber que os italianos também usam o mesmo provérbio). O que é verdadeiramente espantoso é que as pessoas com atitude mental fixa não concordariam com nada disto. Para eles, é, «se arriscas, perdes tudo»; «se não consegues à primeira, provavelmente não tens capacidade para isso»; «se Roma não se fez num dia, talvez isso signifique que não estava destinado a ser assim». Por outras palavras, risco e esforço são duas coisas que podem revelar as nossas inadequações e mostrar que não estamos à altura da tarefa. De facto, é surpreendente verificar até que ponto as pessoas com atitude mental fixa não acreditam em esforçar-se.

O que também é novo é que as ideias das pessoas sobre risco e esforço surgem da sua atitude mental mais básica. Não é por, acidentalmente, algumas pessoas reconhecerem o valor de se desafiarem a si próprias e a importância do esforço. A nossa investigação mostrou que isto *vem diretamente* da atitude mental progressiva. Quando ensinamos às pessoas a atitude mental progressiva, com o foco no desenvolvimento, seguem-se estas ideias sobre desafio e esforço. Da mesma forma, não é por, acidentalmente, algumas pessoas não gostarem de desafios e de esforço. Quando nós (temporariamente) pomos as pessoas numa atitude mental fixa, com o foco nas aptidões permanentes, depressa começam a recear os desafios e a desvalorizar o esforço.

Vemos frequentemente livros com títulos como *Como Pensam as Pessoas Bem-Sucedidas* a encher as estantes das livrarias, e estas obras podem fornecer muitos conselhos úteis. Mas, geralmente, são uma lista de indicações desconexas como «Corra mais riscos!» ou «Acredite em si próprio!» Enquanto admiramos

as pessoas que conseguem alcançar o sucesso, nunca percebemos como é que estas coisas se encaixam umas nas outras, ou como é que alguma vez poderíamos chegar ao mesmo lugar. Assim, ficamos inspirados por alguns dias, mas basicamente as pessoas mais bem-sucedidas do mundo continuam a ter os seus segredos.

Em vez disso, assim que começarmos a entender as atitudes mentais fixa e progressiva, vamos ver exatamente como é que umas coisas levam às outras — como é que a crença de que as nossas qualidades estão gravadas na pedra conduz à restrição dos nossos pensamentos e ações, e como a crença de que as nossas qualidades podem ser cultivadas nos leva a desenvolver diferentes pensamentos e ações, puxando-nos para um caminho completamente diferente. É aquilo a que os psicólogos chamam uma experiência *Aha!* Não só constatei isto durante a minha investigação como estou sempre receber cartas de pessoas que leram o meu trabalho.

As pessoas identificam-se: «Assim que li o seu artigo dei por mim literalmente a dizer uma e outra vez "Isto sou eu, isto sou eu!"» As pessoas apercebem-se das ligações: «O seu artigo impressionou-me. Senti-me como se tivesse descoberto o segredo do universo!» As pessoas sentem as suas atitudes mentais reorientadas: «Posso sem dúvida falar de uma espécie de revolução pessoal em curso no meu pensamento, o que é muito entusiasmante». E podem pôr em prática esta nova forma de pensar, tanto para si mesmas como para outras pessoas: «O seu trabalho permitiu-me mudar o meu trabalho com crianças e encarar a educação sob uma nova perspetiva», ou «só quero que fique ciente do impacto — a nível pessoal e a nível prático — que a sua espetacular investigação tem tido em centenas de alunos».

AUTOPERCEÇÃO: QUEM TEM UMA IDEIA EXATA DAS SUAS CAPACIDADES E DAS SUAS LIMITAÇÕES?

Bem, talvez as pessoas com atitude mental progressiva não pensem que são um Einstein ou um Beethoven, mas não serão pessoas com mais probabilidades de terem uma visão amplificada

das suas capacidades e tentarem fazer coisas de que não são capazes? De facto, há estudos que mostram que as pessoas subestimam terrivelmente as suas capacidades. Recentemente, resolvemos definir quem é que mais provavelmente teria tal atitude. Descobrimos, naturalmente, que as pessoas subestimam bastante o seu desempenho e as suas capacidades. *Mas eram os que tinham atitude mental fixa que mais imprecisões contabilizavam*. As pessoas com atitude mental progressiva eram surpreendentemente exatas.

Se pensarmos bem, faz todo o sentido. Se, tal como os que têm atitude mental progressiva, acreditarmos que nos podemos desenvolver a nós próprios, então estamos abertos a receber informações exatas sobre as nossas capacidades atuais, mesmo se as informações não forem muito lisonjeadoras. E mais, se estivermos orientados para a aprendizagem, como essas pessoas estão, *precisamos* de informações exatas sobre as nossas capacidades atuais para efetivamente podermos aprender. No entanto, se tudo forem boas notícias ou más notícias sobre as nossas preciosas aptidões — como acontece com as pessoas com atitude mental fixa — é quase inevitável que alguma distorção venha borrar a pintura. Alguns resultados são aumentados, outros são abafados, e antes de darmos por isso já não nos conhecemos de todo.

Howard Gardner, no seu livro *Extraordinary Minds*, concluiu que indivíduos excecionais têm «um talento especial para identificar os seus próprios pontos fortes e fracos». É interessante que as pessoas com atitude mental progressiva também pareçam ter esse talento.

O QUE TEMOS DE RESERVA

Outra coisa excecional que as pessoas parecem ter é um talento especial para converter as contrariedades da vida em futuros sucessos. Os criativos estão de acordo. Num inquérito a 143 profissionais desta área, havia um largo consenso sobre o ingrediente número um no sucesso criativo. E era exatamente o tipo de perseverança e resiliência produzido pela atitude mental progressiva.

Podem estar a interrogar-se outra vez: como é que uma crença pode conduzir a isto tudo — *o prazer do desafio, acreditar no esforço, resiliência face às contrariedades, e mais (maior) sucesso?* Nos capítulos seguintes, vamos ver exatamente como é que isto acontece: como as atitudes mentais mudam aquilo em as pessoas se empenham, o que é que veem como sucesso. Como mudam a definição, o significado e o impacto do fracasso. E como transformam o significado mais profundo de esforço. Vamos ver o papel que estas atitudes mentais desempenham na escola, no desporto, no local de trabalho e nas relações. Vamos ver de onde é vêm e como é que podem ser alteradas.

DESENVOLVA A SUA ATITUDE MENTAL

Qual é o seu tipo de atitude mental? Responda a estas questões sobre inteligência. Leia cada uma das afirmações e decida se está maioritarimente de acordo ou maioritariamente em desacordo com cada uma delas.

1. A sua inteligência é algo de muito básico em si que não é capaz de alterar significativamente.
2. É capaz de aprender coisas novas, mas não consegue realmente alterar o seu grau de inteligência.
3. Independentemente do seu grau de inteligência, pode sempre alterá-lo um bocadinho.
4. Pode sempre alterar substancialmente o seu grau de inteligência.

As questões 1 e 2 são as questões de atitude mental fixa. As questões 3 e 4 refletem a atitude mental progressiva. Com qual das atitudes mentais é que está mais de acordo? Você pode ser uma mistura, mas a maioria das pessoas inclina-se mais para uma ou para outra.

Você também acredita noutras capacidades. Pode substituir «inteligência» por «talento artístico», «habilidade para o desporto» ou «jeito para os negócios». Experimente.

Não são apenas as suas capacidades, são também as suas qualidades pessoais. Olhe para estas afirmações sobre personalidade e caráter e decida com quais é que concorda ou discorda maioritariamente.

1. Você é um certo tipo de pessoa, e não há muito que se possa fazer para alterar isso.
2. Independentemente do tipo de pessoa que é, pode sempre mudar substancialmente.
3. Pode fazer as coisas de maneira diferente, mas as partes importantes do que você é não podem ser realmente alteradas.
4. Pode sempre alterar coisas básicas no tipo de pessoa que é.
Aqui, as questões 1 e 3 são as relativas à atitude mental fixa e as questões 2 e 4 refletem a atitude mental progressiva. Com quais é que está mais de acordo?

O resultado é diferente da sua «atitude mental inteligência»? Pode ser. A sua «atitude mental inteligência» desempenha um papel quando as situações envolvem competências mentais.

A sua «atitude mental personalidade» tem o seu papel em situações que envolvem as suas qualidades pessoais — por exemplo, quão dependente, cooperante, cuidadoso ou socialmente capaz você é. A atitude mental fixa faz com que se preocupe com a forma como o vão julgar; a atitude mental progressiva faz com que se preocupe em melhorar.

Aqui ficam mais algumas formas de pensar sobre atitudes mentais:

• Pense em alguém que conheça que esteja imerso na atitude mental fixa. Pense em como as pessoas estão sempre a tentar pôr-se à prova e em como são supersensíveis com a possibilidade de estarem enganadas ou de cometerem erros. Alguma vez se interrogou porque é que são assim (você é assim?)? Agora, pode começar a perceber porque é que são assim.

• Pense em alguém que conheça que se integre na atitude mental progressiva — alguém que percebe que as qualidades importantes podem ser cultivadas. Pense na forma como essas pessoas enfrentam os obstáculos. Pense na forma como se ultrapassam a si próprias. De que formas é que gostaria de mudar ou de se ultrapassar a si próprio?

• OK, agora imagine que decidiu aprender uma nova língua e se inscreveu num curso. Depois de umas quantas aulas, o professor chama-o ao quadro e começa a lançar-lhe perguntas umas atrás das outras.

Assuma uma postura de atitude mental fixa. A sua capacidade está em jogo. Sente os olhos de todos postos em si? Vê a cara do professor a avaliá-lo? Sente a tensão, sente o seu ego a arrepiar-se e a vacilar? O que mais pensa e sente?

Agora assuma uma postura de atitude mental progressiva. É um novato — é por isso que está naquela aula. Está ali para aprender. O professor é um instrumento de aprendizagem. Sinta a tensão a abandoná-lo. Sinta a sua mente a abrir-se.

A mensagem é: pode mudar a sua atitude mental.



EXISTEM DOIS TIPOS DE ATITUDES MENTAIS — E SÓ UMA LEVA AO SUCESSO.

Carol S. Dweck, professora de Psicologia na Universidade de Stanford e especialista internacional em Sucesso e Motivação, desenvolveu nas suas investigações, ao longo das últimas décadas, uma ideia verdadeiramente inovadora — o poder e influência do nosso ***mindset*****, a atitude mental** com que abordamos a vida, influencia decisivamente o êxito pessoal e profissional.

Segundo a autora, a atitude mental não é um mero traço de personalidade: na verdade, é a explicação de como nos tornamos otimistas ou pessimistas, e define os nossos objetivos, a nossa abordagem ao trabalho e às relações sociais, e a forma como educamos os nossos filhos.

É, por isso, um fator decisivo para que qualquer pessoa consiga cumprir todo o seu potencial.

Existem dois tipos fundamentais de atitudes mentais: a **fixa** e a **progressiva**. Os que têm a primeira acreditam que o talento e as capacidades são definidos à partida e não se alteram ao longo da vida. **Este é o caminho para a estagnação e a desmotivação.** Por outro lado, os que têm uma atitude mental progressiva acreditam que o talento pode ser desenvolvido, com tempo e persistência. **Este é o caminho da oportunidade — e do sucesso.**

Neste livro, a Dra. Carol S. Dweck mostra, de forma prática e simples, como é possível **fomentar uma atitude mental progressiva** em qualquer altura da vida, potenciando a auto-estima, a motivação e a capacidade de concentração, e gerando resiliência e paixão pela aprendizagem — a base dos grandes feitos em todas as áreas.

«Se é gestor ou se tem filhos, esqueça tudo o que sabe e leia este livro.»
Guy Kawasaki, autor de *Encantamento* e *A Arte do Empreendedor*



Veja o vídeo de apresentação deste livro.

www.vogais.pt

vogais
com todas as letras
20|20 editora

ISBN 978-989-668-317-7



Desenvolvimento Pessoal